

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 Менеджмент организации

Совершенствование управления производством сельскохозяйственной  
продукции (на примере ЗАО «Гляденское»)

Руководитель	_____	Э.В. Степанова
Выпускник	_____	А.В. Целуковская
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Целуковской Алёне Валерьевне.

Группа ЗУБ13-05.

**Направление (специальность):** 38.03.02.01.13 «Менеджмент организации».

**Тема выпускной квалификационной работы:** Совершенствование управления производством сельскохозяйственной продукции (на примере ЗАО «Гляденское»).

**Утверждена приказом по университету – №5218/с от 11 апреля 2018 г.**

**Руководитель ВКР:** Э.В. Степанова, к. э. н., доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами».

**Исходные данные для ВКР:** труды отечественных авторов, издания периодической печати, официальные данные статистики РФ и Красноярского края, статьи, а также финансовая и статистическая отчетности ЗАО «Гляденское».

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Исследование системы управления в отрасли молочного скотоводства в России
- 2 Анализ деятельности сельскохозяйственного предприятия ЗАО «Гляденское»
- 3 Совершенствование управления производством сельскохозяйственного предприятия ЗАО «Гляденское»

**Перечень графического материала**

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Состояние молочной отрасли в России;
- Показатели деятельности предприятия ЗАО «Гляденское»;
- Анализ системы молочного производства;
- Оценка эффективности производства молочной продукции;
- Мероприятия по повышению эффективности управления производством молочной продукцией;
- Затраты на реализацию мероприятий;
- Оценка эффективности реализуемых мероприятий.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

Э.В. Степанова

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

А.В. Целуковская

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование управления производством сельскохозяйственной продукции (на примере ЗАО «Гляденское»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений общим объемом 112 страниц. Содержит 26 рисунков, 28 таблиц, 8 приложений, 50 использованных источников.

**СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, МОЛОЧНАЯ ОТРАСЛЬ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.**

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления производством сельскохозяйственной продукции на конкретном предприятии.

Задачи:

- провести анализ молочной отрасли в России;
- изучить систему управления производством в отрасли молочного скотоводства;
- дать организационно-экономическую характеристику исследуемой компании;
- провести анализ организации производства продукции молочного скотоводства;
- оценить эффективность деятельности молочного скотоводства.

В ходе работы была изучена система управления сельскохозяйственным предприятием, выполнен анализ состояния и тенденций развития молочной отрасли в России, исследованы теоретические аспекты повышения эффективности управления производством молочной продукции, дана оценка организационно-экономической характеристики ЗАО «Гляденское», анализ организации производства молочной продукции, а также дана оценка эффективности ее производства. В итоге был выявлен, что на предприятии благоприятная ситуация, единственным минусом наблюдается тенденция к повышению себестоимости производства молока, что отрицательно сказывается на рентабельности компании, а также розничной цене продукции.

В качестве мероприятия по повышению эффективности управления производством молочной продукции было предложен проект модернизации оборудования компании с целью снижения себестоимости. В результате замены старого оборудования на нового доильного робота Lely Astronaut A5 возрастет прибыль предприятия на 36 887 тыс. рублей в 2018 году.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Исследование системы управления в отрасли молочного скотоводства в России.....	6
1.1 Система управления сельскохозяйственным производством.....	6
1.2 Анализ системы молочного скотоводства в России.....	14
1.3 Повышение эффективности управления производством молочной продукции и пути ее повышения.....	29
2 Анализ деятельности сельскохозяйственного предприятия ЗАО «Гляденское».....	49
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	49
2.2 Анализ организации производства продукции молочного скотоводства.....	55
2.3 Оценка эффективности молочного скотоводства.....	59
3 Совершенствование управления производством с/х предприятия ЗАО «Гляденское».....	76
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления производством на предприятии.....	76
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	83
Заключение.....	90
Список использованных источников.....	92
Приложения.....	98

## ВВЕДЕНИЕ

Сельское хозяйство как отрасль экономики характеризуется рядом особенностей, которые в основе своей определяются действием естественных факторов. Специфичность сельскохозяйственной деятельности заключается прежде всего в том, что процесс производства здесь связан с живой природой, землей и живыми организмами – животными и растениями, выступающими в качестве предметов труда. Значительная часть производственного цикла состоит в целенаправленном воздействии на живые организмы – выращивание их до определенных кондиций, приобретения ими необходимых человеку полезных свойств, качеств. Вследствие перерывов, вызываемых естественными климатическими условиями, производственный цикл в сельском хозяйстве намного длительнее, чем в других отраслях. Так, производство мяса крупного рогатого скота занимает несколько лет, выращивание плодовых насаждений – многие годы, производство продуктов растениеводства длится в течение года.

Специфика отрасли и определяет особенности управления системы производства продукции.

Практика была пройдена в молочном цехе. Потому в работе будет анализироваться деятельность молочного скотоводства. Молочное скотоводство является одним из главных направлений современного животноводства. Состояние отрасли имеет большое значение для экономики и для продовольственной безопасности государства. Так, совершенствование управления производством молока для предприятий Красноярского края стало наиболее актуальным в последние два года с введением в отношении Российской Федерации секторальных санкций и функционированием ее экономики в условиях ставшего устойчивым кризисном периоде. Кроме того, основной проблемой, осложняющей развитие конкурентоспособной сферы молочного рынка Красноярского края связаны с невыгодной конкурентной позицией красноярского продовольственного рынка в мировом масштабе из-за близорукости управленческих решений по размещению производства

собственных торговых марок и длинной логистики товародвижения.

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления производством сельскохозяйственной продукции на конкретном предприятии.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- провести анализ молочной отрасли в России;
- изучить систему управления производством в отрасли молочного скотоводства;
- дать организационно-экономическую характеристику исследуемой компании;
- провести анализ организации производства продукции молочного скотоводства;
- оценить эффективность деятельности молочного скотоводства.

Объектом исследования является Закрытое акционерное общество «Гляденское».

Предметом исследования является система управления производством с/х продукции.

Информационной базой для написания работы послужили труды отечественных авторов, издания периодической печати, официальные данные статистики РФ и Красноярского края, статьи, а также финансовая и статистическая отчетности ЗАО «Гляденское».

# **1 Исследование системы управления в отрасли молочного скотоводства в России**

## **1.1 Система управления сельскохозяйственным производством**

Успешная работа любой отрасли экономики, в том числе и сельскохозяйственной, зависит от эффективности деятельности каждого предприятия, что, в свою очередь, зависит от эффективности функционирования всей системы управления производством.

Сельское хозяйство – сложная многокомпонентная отраслевая система, в управление которой должен быть положен системный подход, который означает принятие и реализацию научно обоснованных решений, базирующихся на анализе предыдущего состояния и выявлении закономерности ее функционирования.

В дореволюционной России система управления складывалась в зависимости от меняющихся условий производства с целью поддержки более эффективных форм землевладения и хозяйствования. Этому способствовали реформы 1861 г. и Столыпинская аграрная реформа.

После 1917 года сельское хозяйство развивалось относительно стабильно, т.к. в основу производства были заложены принципы государственного и демократического хозяйственного управления, что помогало развитию аграрного сектора, но последующие за этим раскулачивание и коллективизация, другие не эффективные управленческие решения ослабили сельское хозяйство. Однако существующая в это время в России жесткая административно-командная система управления позволила восстановить сельскохозяйственное производство и в постреволюционный период, и в послевоенные годы. Развитие агропромышленной интеграции в России началось в конце 1920-х гг. с формирования агроиндустриальных комбинатов, однако слабая материально-техническая база, политическая и экономическая ситуация и другие причины не способствовали дальнейшему ее развитию.



В период с 1950 по 1980 годы все функции управления аграрным сектором были сосредоточены у Госплана и министерства сельского хозяйства (МСХ), из которых директивные предписания изначально направлялись в региональные органы управления, а затем в форме указаний в первичные хозяйственные звенья. При этом вся управленческая деятельность сельскохозяйственного сектора контролировалась и регулировалась партийными органами. В этот период интеграция сельскохозяйственного и промышленного производства получила широкое развитие, произошло углубление специализации в отраслях народного хозяйства, усилились связи сельского хозяйства с промышленностью. Эти факторы способствовали созданию агропромышленных комплексов (АПК), в которых были задействованы многие отрасли народного хозяйства, но основная отрасль – сельское хозяйство.

В этот период были созданы районные агропромышленные объединения (РАПО), механизм управления которых позволял учитывать интересы производителей сельскохозяйственной продукции и переработчиков сырья, что способствовало развитию сельской инфраструктуры.

В 1990-е годы в стране начался переход к рыночным отношениям, произошли революционные изменения в отношениях собственности, в государственном и хозяйственном управлении, социальной структуре общества. Уменьшилась государственная поддержка, нарушились сложившиеся хозяйственные связи, разрушилась материально-техническая база, сократился ресурсный потенциал сельского хозяйства. В период плановой экономики система материально-технического снабжения и сбыта была организована на общегосударственном уровне, а с переходом к рынку ее полностью ликвидировали, что вызвало резкую дифференциацию цен на продукцию сельского хозяйства и услуги промышленности, потребляемые в сельском хозяйстве.

Все эти факторы обусловили резкий спад сельскохозяйственного производства и снижение его экономической эффективности.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия, хотя и сохраняло

вертикальную систему управления, но решения по вопросам развития АПК принимались, как правило, по линии правительства и региональных администраций. В то же время управленческие кадры в региональных администрациях не были готовы работать в новых условиях, (на принципах полной самоокупаемости и самофинансирования), что привело к их несостоятельности.

В 2000-е годы принимаются государственные меры для развития сельскохозяйственного производства, разрабатывается приоритетный национальный проект «Развитие агропромышленного комплекса» и Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012гг, в которых государство предложило новую инновационную политику. Произошло существенное изменение источников финансирования: доля заемных и прочих привлеченных средств сравнялась с долей собственных средств предприятий и составила 47-48%, значительно увеличилось количество ввода в действие животноводческих помещений, птицефабрик, элеваторов, хранилищ, комбикормовых предприятий и др., что свидетельствовало о повышении инвестиционной активности в сельском хозяйстве. Хотя реализация проекта и плана обеспечила рост производства сельскохозяйственной продукции и пищевых продуктов в среднем на 4%, однако доля инвестиций в сельскохозяйственную сферу по сравнению с другими отраслями экономики была низкой.

Вместе с тем, последствия мирового финансового и экономического кризиса 2008 г., а также засуха 2010 г. негативно отразились на развитии сельскохозяйственного производства.

На современном этапе система управления сельскохозяйственным производством представляет собой: федеральный, региональный и местный уровни. «На федеральном – принимаются решения о политике, проводимой в области сельскохозяйственного производства, международном сотрудничестве и реализации совместных программ, устранения таможенных барьеров и

применение налоговых льгот, финансирование программ развития села. На региональном – разработка региональных программ поддержки сельского хозяйства, информационное обеспечение, формирование бюджетов и т.д.» [33].

В России имеется ряд особенностей, которые оказывают важное влияние на формирование структуры и функций системы управления сельскохозяйственным производством. К ним относятся: территориальная рассредоточенность производства, природно-климатические условия, различные для отдельных регионов страны и муниципальных образований внутри одного региона.

Эти особенности предопределяет высокий уровень самостоятельности региональных органов управления, их закрытость (конфиденциальность) в осуществлении хозяйственных функций. А это создает определенные трудности в государственном управлении сельскохозяйственным производством.

Сезонность производства влечет за собой резкие колебания в использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов по периодам года. Эти факторы влияют на всю систему управления.

Структура системы управления сельскохозяйственным производством построена по территориально-производственному принципу и имеет следующие уровни:

- федеральный, где органом исполнительной власти является МСХ РФ;
- уровень субъектов федерации с соответствующим региональным управлением (министерством, департаментом, комитетом) сельского хозяйства;
- районный уровень (отделы (управления) сельского хозяйства);
- предприятия (коллективные хозяйства, предприятия перерабатывающей промышленности, обслуживающие и сервисные организации).

МСХ РФ является высшим органом федерального управления, осуществляя функции управления через специализированные департаменты. Региональный аспект управления сельскохозяйственным производством, с одной стороны, осуществляет государственную аграрную политику, а с другой – определяет, разрабатывает и организует приоритетные направления развития

региона, т.е. формирует региональную политику, направленную на эффективное использование потенциала области (края) с целью насыщения рынка продовольствием и сельскохозяйственным сырьем местного производства.

Функции государственного управления сельским хозяйством в субъектах РФ осуществляют министерства, департаменты или главные управления сельского хозяйства и продовольствия.

Состав функций органов управления сельскохозяйственным производством субъектов Федерации во многом совпадает с функциями федеральных органов управления. Районные управления сельского хозяйства проводят государственную и региональную аграрную политику.

Наряду с органами государственной власти и местного самоуправления в систему управления сельским хозяйством входит корпоративное управление в агрохолдингах и других крупных коммерческих сельскохозяйственных организациях и предприятиях.

В последние годы получили право на участие в управлении Союзы (ассоциации), созданные по продуктовому признаку в области аграрного производства и переработки сельскохозяйственной продукции, заключившие соглашение с МСХ РФ.

Важной частью системы управления сельскохозяйственным производством стало внутрихозяйственное управление субъектов сельскохозяйственной деятельности в крестьянских (фермерских) хозяйствах, сельскохозяйственных производственных и потребительских кооперативах; акционерных обществах и хозяйственных товариществах; государственных и муниципальных унитарных предприятиях.

Такие вертикально интегрированные формирования сельскохозяйственных товаропроизводителей позволяют вовлечь в процесс управления сельским хозяйством на условиях кооперации и интеграции предприятия и организации, различных организационно-правовых форм хозяйствования.

Основные функции системы управления сельскохозяйственным

производством следующие:

- политическое и административное лоббирование интересов сельхозтоваропроизводителей;
- правовое обеспечение и регулирование бизнес-процессов в сельскохозяйственном производстве;
- регулирование и формирование кадрового обеспечения с учетом инновационного развития сельскохозяйственного производства и в условиях импортозамещения;
- финансовая поддержка, регулирование страхования рисков;
- информационно-инновационная поддержка;
- регулирование инновационных процессов и поддержка связей между структурными элементами системы информационно-инновационного обеспечения;
- оказание помощи в доступе финансовым, материальным и информационным ресурсам;
- проведение маркетинговых исследований на уровне государства и поддержка производителей;
- защита внутреннего рынка в условиях вступления в ВТО, обеспечение свободного доступа к внутренним и внешним рынкам сбыта;
- регулирование рынков сбыта агропромышленной продукции внутри страны путем закупок и интервенций;
- способствование и поддержка развития аграрной науки;
- оказание помощи в строительстве и содержании дорогостоящих инфраструктурных объектов.

В настоящее время в сельскохозяйственном производстве существует много проблем, которые можно условно разделить на нормативно-правовые социально-экономические, технико-технологические и финансовые.

Современные проблемы нельзя решать старым инструментарием. В управлении сельским хозяйством необходимо создать более эффективную модель. Специалисты считают, что для решения этих проблем необходимо

создать механизмы по активизации инновационной политики, в основу которой будет положена система государственного управления, со своей системой государственной поддержки и гарантий. Так академик Ушачев И.Г. видит основную причину необходимости господдержки в том, «что положение сельских товаропроизводителей не обеспечивает им достаточной доходности для ведения производства и тем более его модернизации» [36].

Необходимо внедрение современной инновационной системы управления, которая должна перестраиваться, начиная с федерального уровня. Существует мнение, что «Министерство сельского хозяйства РФ должно более широко регулировать процесс накопления и передачи передового опыта, новых технологий, научно-технических разработок, оказывать содействие по их внедрению» [43].

Для своевременного и качественного выполнения поставленных задач в области регионального управления сельскохозяйственным производством, необходимо шире использовать преимущества координационных отношений, позволяющих установить более тесные связи между всеми уровнями управления на взаимовыгодной основе. В основе таких отношений должна лежать максимальная независимость первичных звеньев (товаропроизводителей). Речь идет о научно обоснованном, концептуальном пересмотре принципов, форм и методов организации всех управленческих процессов – от принятия решения до их реализации.

Если обратиться к опыту управления в развитых зарубежных странах, то, прежде всего, нужно отметить комплексность, прозрачность и, но и в то же время сложность системы. Усложнение управления закономерно, т.к. оно должно соответствовать принципам управления и быть адекватным самой системе производства, иначе неизбежно произойдет снижение экономического эффекта от управленческой деятельности. В зарубежных хозяйствах государство более активно вмешивается в управление производством и решение социальных вопросов в интересах фермерства с целью обеспечения продовольственной безопасности.

Зарубежная система государственного управления нацелена на развитие сельских территорий на базе рационального сочетания крупных, средних и малых форм агробизнеса.

Проведенный анализ системы управления сельскохозяйственным производством позволяет сделать следующие выводы:

Принципиальными особенностями управления сельскохозяйственным производством в современный период, являются: во-первых, разграничение государственного и хозяйственного управления, функций органов федерального, регионального и муниципального уровней; во-вторых, явное преобладание экономических методов управления; в-третьих, заимствование зарубежного опыта управления, порой без учета российского менталитета.

Развитие сельского хозяйства в Российской Федерации, и в советское время, и в ходе современной аграрной реформы, напрямую связано с преобразованиями в системе управления этой отраслью экономики страны.

В современных условиях, при интенсивном ведении сельского хозяйства, значительном росте используемых ресурсов и ослаблении восстановительной способности экологических систем, при огромном потоке информации, которую необходимо учитывать, принятие неоптимального решения может повлечь значительные потери.

Интенсификация системы управления означает усиление воздействия за счет соединения целей управления с интересами коллектива и каждого работника, гибкую реакцию на изменение внешних и внутренних условий, совершенствование административных структур с целью большей результативности их деятельности и принимаемых решений.

В настоящее время ущерб сельскому хозяйству наносит недостаточность у органов управления, координирующих и регулирующих функций, не разработанность маркетинговой концепции управления аграрным производством и управлению рисками, возникающими, как правило, в связи с необходимостью соответствовать изменяющимся рыночным правилам ведения бизнеса.

## **1.2 Анализ молочного скотоводства в России**

Молочное скотоводство в России – ведущая и наиболее сложная отрасль животноводства, важное направление в системе поддержки Правительства России и Министерства сельского хозяйства.

В Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы скотоводство (производство молока) отнесено к приоритетам первого уровня как системообразующая под отрасль, использующая конкурентные преимущества страны, и в первую очередь наличие значительных площадей сельскохозяйственных угодий.

Для России характерно широкое распространение крупного рогатого скота в различных природно-климатических зонах страны и высокая доля молока в общей массе животноводческой продукции. В нашей стране от крупного рогатого скота получают более 99% молока.

В России производством продукции молочного скотоводства занимаются сельскохозяйственные предприятия разных производственных типов, но преобладающее количество молока поступает из специализированных предприятий. С целью развития молочного скотоводства в стране создана сеть предприятий, осуществляющих племенную работу в отрасли:

- племенные заводы, которые занимаются совершенствованием пород;
- племенные предприятия-репродукторы, которые разводят животных породных типов и линий, создаваемых на племенных заводах.

Преобладающая часть специализированных скотоводческих предприятий является товарной, их задача – производство молока, выращивание ремонтного, доращивание и заключительный откорм сверхремонтного молодняка.

В нашей стране сложились следующие производственные типы таких предприятий.

### **1. По производству молока:**

- пригородные молочные предприятия-репродукторы с интенсивным



ведением отрасли. Их задача – производство молока, получение телят и их выращивание. Такие предприятия создают вблизи крупных городов и промышленных центров.

- предприятия молочного направления, расположенные в глубинных районах, создаются в зонах деятельности предприятий молочно-консервной промышленности.

2. По выращиванию ремонтного молодняка.

3. По дорастиванию (подготовке к откорму) и заключительному откорму сверхремонтного молодняка.

Выведение высокопродуктивных отечественных пород – самый надежный путь, но надо учитывать, что он рассчитан на практический результат в отдаленной перспективе.

Одним из самых важных сегментов в технологии молочного животноводства является воспроизводство, организация получения телят в нужном количестве на протяжении длительного времени [28].

Существенным фактором увеличения среднего срока использования коров является комплектование молочных ферм и комплексов ремонтным молодняком, выращенным в условиях, сходных с технологией содержания на этих фермах и комплексах. Это позволяет значительно улучшить продуктивные и технологические качества животных и повысить эффективность производства продукции. Но, к сожалению, невысокими остаются показатели воспроизводства, которые выражаются в выходе телят на 100 коров. Такая тенденция распространена практически по всей территории РФ. Массовый завоз в хозяйства маточного поголовья из-за рубежа свидетельствует о низком показателе собственного. В соотношении объемов покупки племенного молодняка отечественной и импортной селекции за период 2008-2014 годов весомую долю (35%) составляет импортный скот [48].

В рамках реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК» начиная с 2015 года, правительство выделяет деньги на строительство и переоснащение генетических центров, обещая компенсировать до 20% прямых

затрат. В рамках программы, рассчитанной до 2020-го, планируется создать и модернизировать сотню подобных учреждений, но пока существенных изменений не наблюдается.

В последние годы в молочном скотоводстве стали работать агрохолдинги. Это крупные, технологически взаимосвязанные комплексы, соединяющие в себе производство, переработку и реализацию молочных продуктов. В сложившихся экономических условиях они оказались наиболее жизнеспособными, т.к. имеют законченный цикл производства продукции и самостоятельный выход на рынок.

Большое значение в решении проблемы увеличения объема производства продукции скотоводства имеют хозяйства населения. Их доля в валовом производстве молока составляет 51,1% [45].

5 октября 2017 г. на ВДНХ состоялось совещание по вопросу развития молочного скотоводства, в котором приняли участие ведущие эксперты отрасли. Харон Амерханов рассказал, что сдерживающим фактором развития молочной отрасли остается сокращение производства в личных подсобных хозяйствах, на долю которых приходится почти половина производства (ежегодное снижение производства 3-5% в год или не менее 400-500 тыс. тонн). Компенсировать эти потери планируется за счет ввода новых комплексов, поддержки семейных ферм, повышения продуктивности молочного скота [41].

На большинстве молочных ферм преобладает привязное содержание дойного стада. Это создает возможность индивидуально ухаживать за ними в зависимости от продуктивности, что обеспечивает получение более высоких удоев и долготное использование коров. Однако этот способ имеет существенные недостатки: высокая трудоемкость производства продукции, тяжелые условия труда операторов машинного доения.

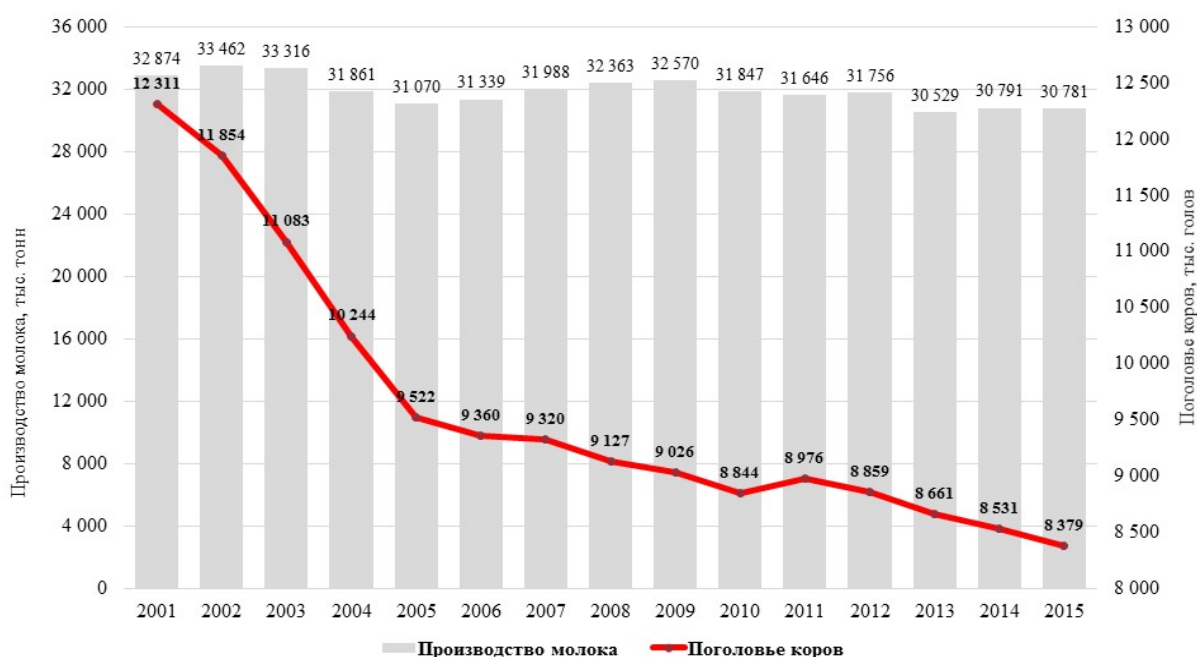
С технической, организационной и экономической точек зрения условиям крупных молочных ферм и комплексов в большей степени соответствует беспривязное содержание коров. Этот способ является наиболее эффективным по уровню производительности труда (в 2-3 раза выше по сравнению с привязным содержанием), при хороших условиях кормления коров

обеспечивается их высокая молочная продуктивность и воспроизводительная способность.

Одно из важнейших условий повышения производительности труда на молочных фермах и комплексах при любом способе содержания коров – сокращение кратности доения. При строгом соблюдении технологии двукратное доение не приводит к снижению продуктивности по сравнению с трехкратным, но при этом прямые затраты труда на 1 т молока снижаются на 25-28%, а также удастся снизить текучесть рабочей силы, обеспечить приток квалифицированных кадров.

В период рыночных реформ молочное скотоводство понесло наибольшие потери, поголовье коров в Российской Федерации сократилось на 59 % [16].

В период 2001-2015 гг. динамика снижения производства молока и поголовья коров видна на рисунках 1.1 и 1.2.



На основе данных Росстата

Рисунок 1.1 – Производство молока и поголовье коров во всех категориях хозяйств России в 2001-2015 гг., тыс. тонн и тыс. голов

В 2016 году поголовье коров в целом по Российской Федерации, по данным Федеральной службы государственной статистики (ФСГС), сократилось на 1,7%

(01.01.2017 в сравнении с 01.01.2016) и составило на конец года 8 263,4 тыс. гол.

Снижение поголовья коров объясняется в большей степени низкой рентабельностью отрасли, нежеланием аграрного бизнеса инвестировать средства в расширение и обновление поголовья коров, тенденцией к урбанизации населения и сложным финансовым положением хозяйств, а также миграцией молодежи из села.



Источник: АЦ MilkNews по данным ФСГС и анализа Союзмолоко

Рисунок 1.2 – Динамика и структура коров в хозяйствах всех категорий РФ, %

Снижение поголовья отмечено в хозяйствах всех категорий, кроме Крестьянско-фермерских хозяйств К(Ф)Х и индивидуальных предприятий (ИП): в сельскохозяйственных объединениях (СХО) – на 0,8%, до 3 359,5 тыс. голов, в хозяйствах населения – на 4,3%, до 3 716,2 тыс. голов. В К(Ф)Х и ИП поголовье увеличилось на 4,3% и составило 1 187,7 тыс. голов. В случае СХО сокращение поголовья объясняется в большей степени интенсификацией производства и обновлением стада на более продуктивный скот (с чем связано увеличение производства молока в СХО и наращивание племенного поголовья), а сокращение поголовья в ЛПХ связано с оформлением части хозяйств населения в К(Ф)Х и ИП, а также общей тенденцией к урбанизации и сложным экономическим положением хозяйств населения [7].

В 2016 году наибольшее снижение поголовья коров в хозяйствах всех категорий (в абсолютном выражении) произошло в Республике Башкортостан,

Республике Калмыкия, Омской и Оренбургской областях, Карачаево-Черкесской Республике и Республике Северная Осетия – Алания. При этом в 26 субъектах РФ отмечено увеличение поголовья коров. Среди них Брянская и Иркутская области, Республика Алтай, Калининградская, Ленинградская области, Чеченская Республика, Калужская область, Республика Дагестан, Смоленская область, Республика Крым, которые продемонстрировали наибольшее увеличение поголовья [7].

Наибольшее поголовье коров по состоянию на 01.01.2017 сохранялось в Республике Дагестан (485,3 тыс. гол., +2,0 тыс. гол. к уровню 2016 года), Республике Башкортостан (434,5 тыс. гол., -31,1 тыс. гол.), Республике Татарстан (362,2 тыс. гол., -3,9 тыс. гол.), Алтайском крае (346,9 тыс. гол., -1,5 тыс. гол.), Республике Калмыкия (337,3 тыс. гол., -24,7 тыс. гол.) [7].

Сокращение поголовья коров в сельхозорганизациях, К(Ф)Х и ИП в регионах-крупнейших производителях молока на фоне повышения общего объема производства молока в этих регионах свидетельствует об интенсификации производства и повышении молочной продуктивности коров. Планомерное увеличение молочной продуктивности коров в различных категориях хозяйств отмечается уже на протяжении нескольких лет, при этом СХО демонстрируют наибольшие темпы.

За период с 2008 (начало реализации первой Государственной программы развития сельского хозяйства) по 2016 годы средняя продуктивность коров в СХО выросла на 38%, до 5 370 кг/год, в то время как в хозяйствах населения интенсификация производства практически не происходила (прирост продуктивности составил 0,8%). В среднем по РФ (хозяйства всех категорий) за тот же период рост составил 17,4%, с 3 595 до 4 221 кг/год. Однако сложное экономическое положение большинства сельхозтоваропроизводителей сдерживает модернизацию и интенсификацию производства в настоящее время. Повышение затрат на корма, ремонт и обслуживание импортного оборудования на фоне удорожания и недоступности кредитных средств приводят к необходимости снижения себестоимости производства всеми доступными

способами. В результате качество кормов и условия содержания животных не улучшаются.

В 2016 году тенденция увеличения средней молочной продуктивности 1 коровы (по всем категориям хозяйств, кроме хозяйств населения) сохранилась: молочная продуктивность 1 коровы в сельхозорганизациях увеличилась в сравнении с 2015 годом на 4,5%, с 5 140 кг/год до 5 370 кг/год. Надой молока на 1 корову в сельскохозяйственных организациях (кроме микропредприятий) в I квартале 2017 г. составили 1 399 кг против 1 332 кг в I квартале 2016 г. (рисунок 1.3) [7].

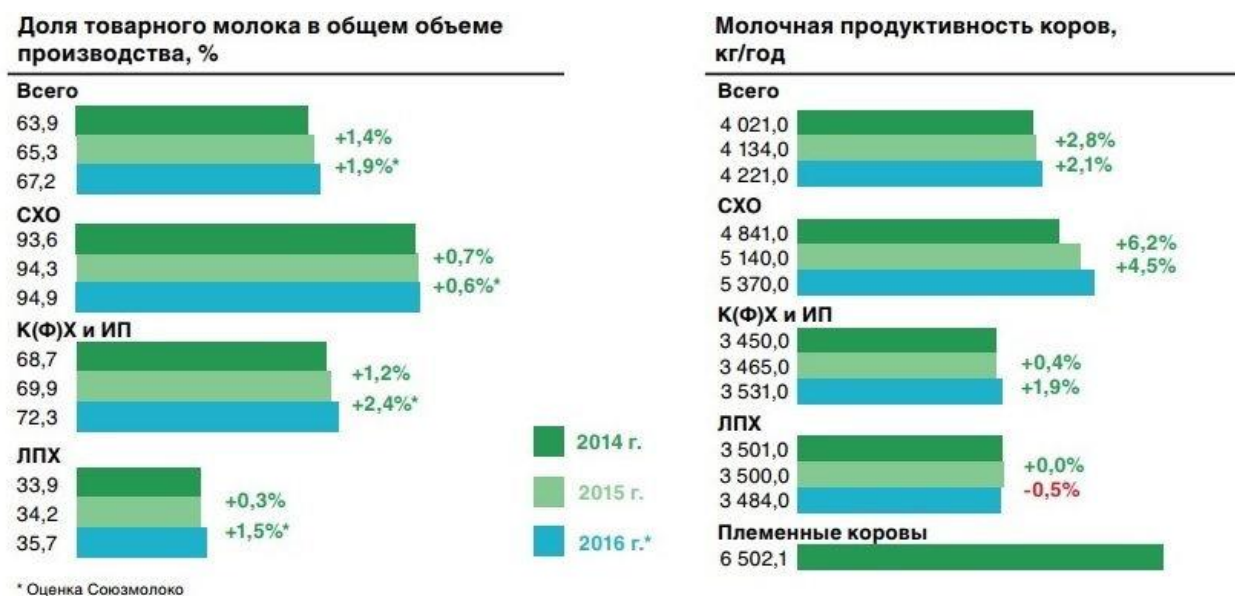


Рисунок 1.3 – Молочная продуктивность коров в среднем по РФ, кг/год

Статистические данные по производству молока представлены в приложении А.

Производство молока с 1999 года по 2016 год ежегодно снижалось в среднем на 1-4%. А в 2017 произошел рост (101,2% к 2016 году) и производство молока составило 31,120 млн. тонн.

Средний надой на одну корову 5269 кг, что больше 2016 года на 291 кг или 5,8% [23]. Для сравнения, в США при численности 9 млн. коров получают около 95 млн. тонн молока (10 555 кг на одну корову) [12].

При продолжающемся сокращении поголовья коров рост молочной продуктивности является основным резервом, обеспечивающим прирост производства молока. Ведущий специалист в области молочного скотоводства Амерханов Х.А. отмечает: «Перед нами стоит задача к 2020 году увеличить молочную продуктивность коров в сельхозорганизациях в среднем до 6150 кг, а общий объем производства молока довести до уровня 31,9 млн тонн» [41].

Председатель правления «Союзмолоко» Даниленко А. считает, что молочная отрасль, наряду с другими отраслями животноводства, обладает более низкой инвестиционной привлекательностью. Причина – в долгом сроке окупаемости и отсутствии условий для бизнес-планирования на долгосрочную перспективу. «Последние 25 лет наблюдается прямая зависимость результата развития молочного скотоводства от вложения средств в отрасль. Сегодня государство создает хорошие условия для производителей молока – есть низкая кредитная ставка, предусмотрена компенсация понесённых затрат и компенсация за литр реализованного молока» [41].

Субсидии, предоставляемые из федерального бюджета на 1 килограмм реализованного и (или) отгруженного на собственную переработку молока за период 2015-2017 годы, составили порядка 28,7 млрд рублей. В рамках возмещения части прямых понесенных затрат на создание и модернизацию объектов агропромышленного комплекса за этот же период было отобрано 133 инвестиционных проекта в молочном скотоводстве [41].

Минувший 2017 год был для российских молочников особенно успешным: закупочные цены были стабильными, а меры господдержки сделали отрасль привлекательной для инвесторов, что позволило существенно нарастить объемы производства.

По данным Минсельхоза, общий объем производства сырого молока в 2017 году в хозяйствах всех категорий составил 31,1 млн тонн и вырос на 1%, при этом объем производства товарного молока поднялся до 17,8 млн тонн, увеличившись на 3,5%. В предыдущие четыре года (именно тогда в стране наметилась благоприятная тенденция роста объемов производства) темпы прироста

производства товарного молока были чуть меньше (не выше 2,4%), однако за этот период сельхозпроизводители нарастили его производство более чем на два миллиона тонн [44].

Увеличению производства сырого молока способствовала конъюнктура предыдущих лет: в результате введенных продовольственных антисанкций и слабого рубля с молочного рынка ушло почти 20% импорта. Столкнувшись с дефицитом молока, переработчики стали формировать устойчивый спрос на молочное сырье. Соответственно, замещение доли импорта происходило за счет продукции отечественных молочных производителей [44].

Минсельхоз обнародовал план льготного кредитования заемщиков на 2018 год. При этом на кредитование по статье «молочное скотоводство» приходится 985,8 миллиона рублей субсидий. Это почти на 20 процентов меньше, чем в 2017 году. По мнению исполнительного директора Национального союза производителей молока, (Союзмолоко) Артема Белова, потребность отечественного молочного скотоводства в кредитах оценивается гораздо выше – не менее 1,5 миллиарда рублей ежегодно [20].

Подготовленный ВШЭ Прогноз развития АПК на период до 2030 года, утвержденный Минсельхозом, признает отставание развития молочного животноводства от других отраслей АПК как данность. Рост производства молока в РФ до 2030 года не только не прогнозируется, но предполагается незначительное среднегодовое снижение: с 2017 по 2020 годы – 0,2%, с 2020 по 2030 годы – 0,3%. Эти показатели одинаковы по двум сценариям научно-технологического развития (НТР) отрасли: «локальный рост» и «глобальный прорыв». Предполагается, что натуральное молоко будет вытесняться заменителями [46].

Несмотря на определенные положительные тенденции в 2016 году, в целом, существенного сдвига в увеличении производства молока на территории Российской Федерации не произошло. В хозяйствах всех категорий его производство составило 30,72 млн. т, что на 0,2% меньше уровня 2015 года. Основной причиной снижения производства молока является сокращение



поголовья коров и низкий генетический потенциал местных пород.

Несмотря на технологический прогресс, молочное скотоводство остается трудоемкой отраслью, многие работы здесь выполняются вручную, сохраняется сложный режим повседневного труда, наблюдается нехватка кадров, низкая заработная плата [13].

Слабая техническая оснащенность и технологическая отсталость на отечественных молочных фермах объясняются еще и тем, что большая доля необходимого оборудования не производится в России, а импортируется в страну. Современными технологиями производства молока оснащены только 15% хозяйств молочного направления. Технологическая зависимость влечет за собой повышение себестоимости молока.

В последнее время отрасль молочного скотоводства испытывает значительные трудности и в формировании основного капитала, в воспроизводстве поголовья крупного рогатого скота и коров. Молоко имеет небольшие сроки хранения, долгие сроки окупаемости капиталовложений, что формирует недостаточную его инвестиционную привлекательность и неконкурентоспособность, что, в конечном счете, способствует формированию острого кризиса в молочном скотоводстве.

Рынок молочной продукции является важнейшей составной частью продовольственного рынка России, а его состояние напрямую связано с развитием отрасли молочного скотоводства, которые предусматривают необходимость наращивания производства конкурентных, экологически чистых видов молочной продукции [17].

По словам президента Национального союза производителей молока, («Союзмолоко») Айрата Хайруллина, сегодняшние закупочные цены убыточны для многих ферм, так как покрывают лишь текущие прямые затраты и не содержат инвестиционной составляющей: «Согласно нашим подсчетам, в январе 2018 года отрицательный финансовый поток по ряду предприятий составил от двух до пяти рублей за литр молока, что затрудняет не только обслуживание кредитов, но даже выплату зарплат. К примеру, чтобы выплачивать работникам

ферм зарплату 25 тысяч рублей в месяц, сельхозпроизводители должны за каждый литр молока первого сорта получать минимум 25 рублей, а по высшему сорту – 32 рубля за литр». По прогнозам главы «Союзмолока», если цены продолжают снижаться, то уже в текущем году хозяйства ждет волна банкротств, тысячи коров пойдут под нож. А главное, наметившаяся тенденция к увеличению объемов производства молочного сырья, к чему отрасль шла долгое время, будет сломлена [44].

Сезонный рост цен на молоко начинает сглаживаться (рисунок 1.4).

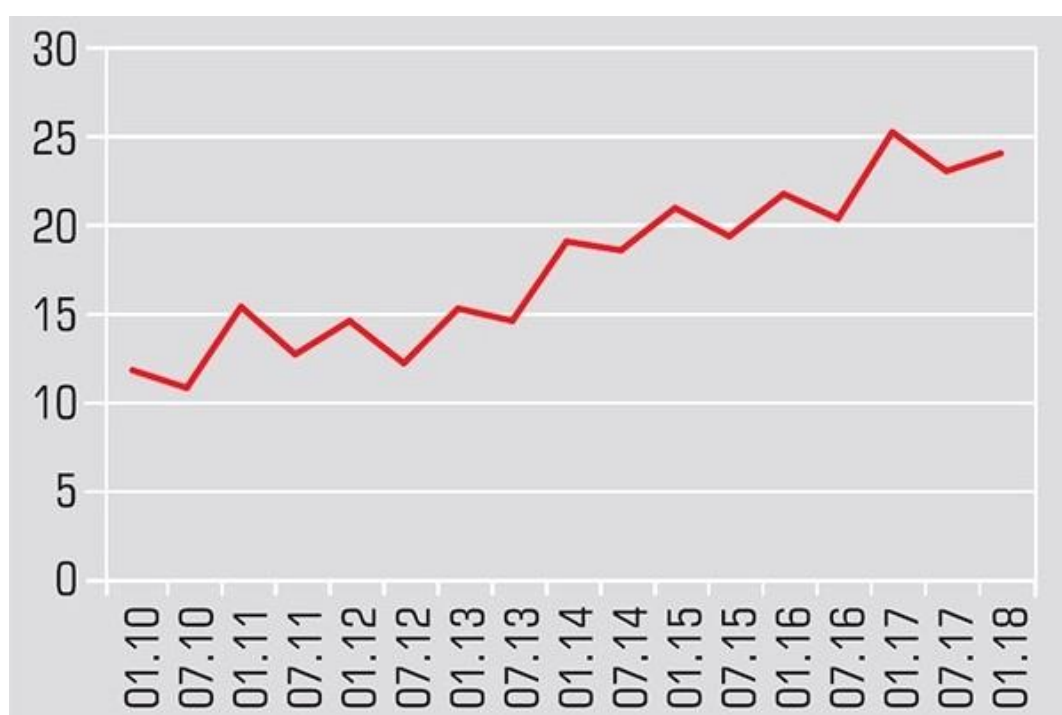


Рисунок 1.4 – Средние цены на сырое молоко в России в январе и июле 2010-2018 гг., руб./кг

Удельный вес молока и молочных продуктов в пересчете на условное молоко в общем объеме продаж розничной торговли продовольственными товарами составляет около 15%. Доля товарной продукции молочного скотоводства в общей стоимости продукции животноводства составляет около 50%. В настоящее время Россия по объемам производства молока занимает 5 место в мире [12].

Производство товарного молока устойчиво растет (рисунок 1.5).

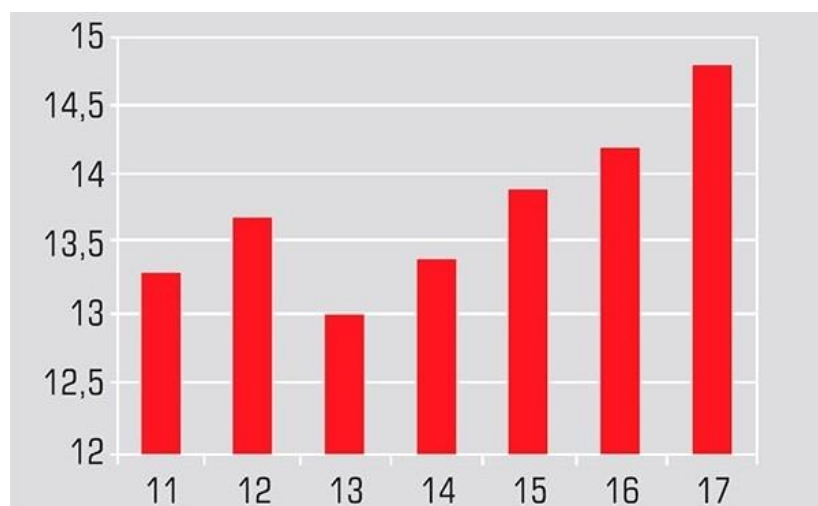
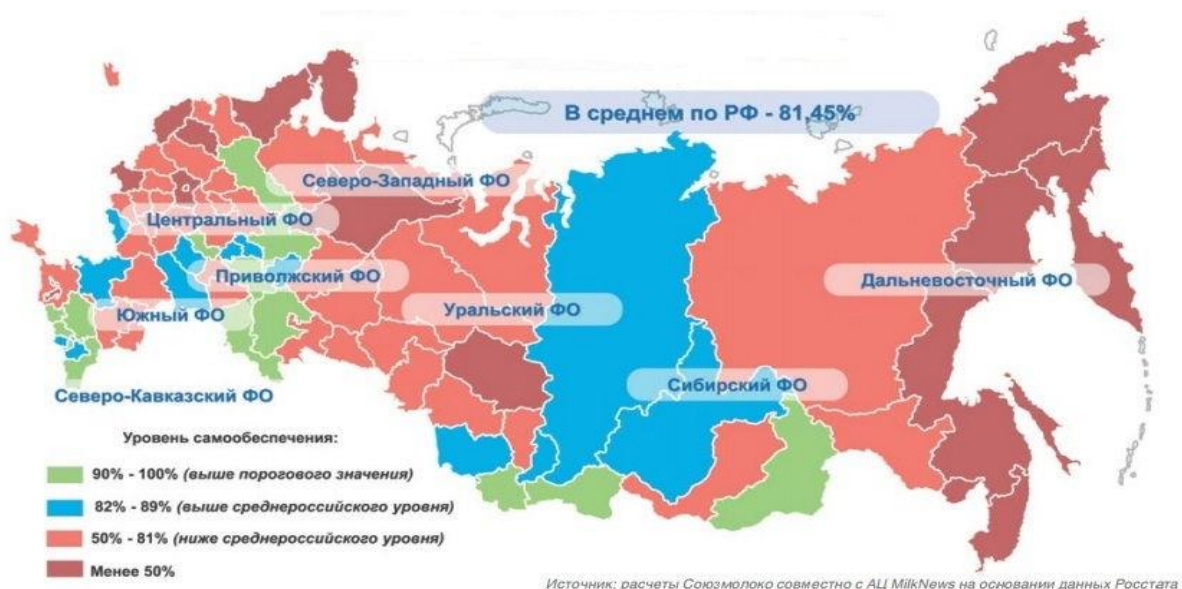


Рисунок 1.5 – Производство товарного молока в России в 2011-2017 гг., млн тонн

К негативным тенденциям состояния молочного подкомплекса можно отнести сокращение потребления этой продукции на душу населения [5], а также снижение уровня самообеспечения молоком с 88,3% до 80,5% (рисунок 1.6-1.7) [2].



Уровень самообеспечения — удельный вес отечественной сельскохозяйственной продукции и продовольствия в общем объеме товарных ресурсов (с учетом переходящих запасов) внутреннего рынка молока и молокопродуктов (отношение объемов производства к товарным ресурсам (с учетом переходящих запасов) (в соответствии с методологией Доктрины продовольственной безопасности РФ)

Рисунок 1.6 – Самообеспеченность молоком и молочной продукцией в субъектах РФ в 2016 г., %

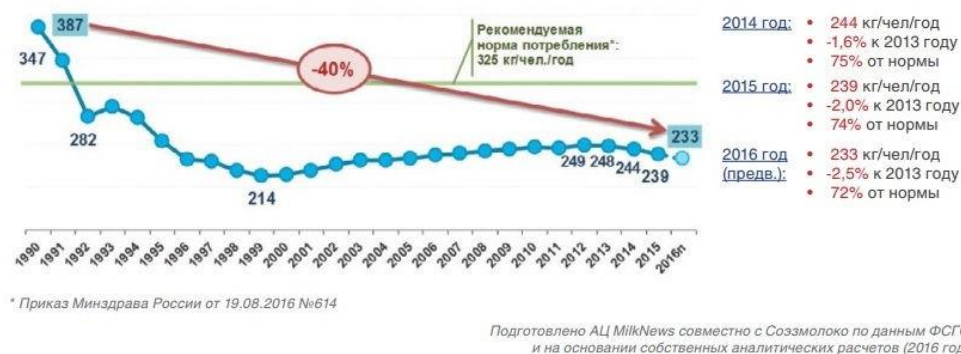


Рисунок 1.7 – Анализ потребления молока и молочной продукции в РФ в 1990-2016 гг.

Но в тоже время, Россия до сих пор является крупнейшим импортером молочной продукции, доля российского производства в формировании ресурсов молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко) составляет около 77% [17].

В 2017 году по сравнению с 2016 годом возросли физические объемы импортных закупок молока сухого (на 5,6%), масла сливочного (14,6%) (рисунок 1.8) [23].

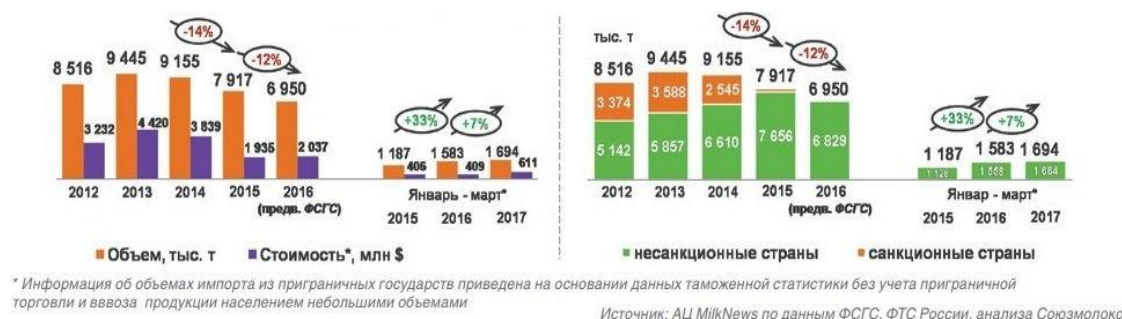


Рисунок 1.8 – Динамика импортных закупок молока сухого и масла сливочного в РФ в 2012-2016 гг., тыс. тонн

Развитие российского рынка молочной продукции в настоящее время проходит в особых условиях, связанных с членством страны в Таможенном союзе и ВТО.

Ситуационный анализ российского рынка молочной продукции позволяет выявить реальные возможности производства, а также неизбежные ограничения и риски, с учетом которых формируется стратегия развития всех сегментов

агропродовольственной сферы России. Мировая торговля молочной продукцией в рамках ВТО, в которую входят 156 стран, осуществляется по определенным правилам и нормам, регулирующим около 97,0% всей мировой торговли аграрной продукцией. Эти правила предполагают принятие странами-участниками специфических обязательств по таким направлениям, как: доступ на рынок; внутренняя государственная поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей и экспортная конкуренция.

Обязательства, которые приняла на себя Россия при вступлении в ВТО, касающиеся рынка молока и молочной продукции, предусматривают по первому направлению либерализацию доступа на рынок импортной молочной продукции при заявительном характере импорта.

Наиболее острым для России в условиях членства в ВТО является вопрос о направлении и уровне государственной поддержки сельского хозяйства в целом и молочного животноводства в частности.

Положительные и отрицательные факторы, влияющие на молочно-продуктовый подкомплекс при членстве России в ВТО отображены в таблице 1.1 [6].

Таблица 1.1 – Положительные и отрицательные факторы, влияющие на молочно-продуктовый подкомплекс при членстве России в ВТО

Плюсы	Минусы
Унификация отечественных стандартов на молоко и молочную продукцию с международными.	Снижение степени защиты отечественного рынка, увеличение объема импорта более дешевой продукции, обострение конкуренции и, как следствие:
Участие в выработке правил мировой торговли, устранение дискриминации	- снижение уровня продовольственной независимости;
российских экспортеров на внешнем рынке.	- повышение на отечественном рынке доли транснациональных компаний с тенденцией к монополизации ими внутреннего рынка;
Снижение цен на импортные технику и оборудование для молочно-продуктового подкомплекса.	- ухудшение финансового положения отечественных производителей молока и молочной продукции по причине необходимости снижения уровня цен для поддержания конкурентоспособности при росте ее себестоимости за счет предоставления им энергоносителей по
Возможное снижение потребительских цен для населения, вследствие снижения тарифных ставок и в условиях	

Плюсы	Минусы
<p>обостряющейся конкуренции.</p> <p>Смена стратегических приоритетов отечественных компаний на создание собственных товаропроводящих сетей, торговых марок, расширение географии сбыта, производство и продвижение молока и молочной продукции исходя из потребительского спроса и предпочтений.</p>	<p>мировым ценам и диспаритета цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- банкротство малых и средних предприятий и снижение доходности крупных, снижения поголовья КРС и производства молока;</li> <li>- снижение занятости населения вследствие сокращения объемов производства молока и молочной продукции, возрастание социальной напряженности;</li> <li>- временный характер более низких цен на импортируемые технику,</li> <li>- оборудование и молочные продукты, используемый как маркетинговый прием захвата российского рынка;</li> <li>- повышение зависимости материально-технической базы всех сфер молочно-продуктового подкомплекса от импортных техники и оборудования;</li> <li>- возможность ввоза в страну некачественной молочной продукции в силу заявительного характера импорта;</li> <li>- ограничение выхода России на рынки развитых стран и не получение преимуществ членства в ВТО в силу несоответствия многих национальных стандартов международным, запрет экспортных субсидий;</li> <li>- снижение налоговых отчислений предприятиями молочно-продуктового подкомплекса</li> </ul>

Из таблицы 1.1 следует, что последствия вступления нашей страны в ВТО в большей степени носят негативный характер и не способствуют развитию молочного скотоводства и соответственно увеличению производства молочной продукции.

Анализ производственных результатов деятельности и проблем в отрасли молочного скотоводства в России показал, что отрасль развивается и функционирует не в полном объеме. Система управления молочным скотоводством недостаточно эффективна и не достигает, поставленных целей. Преодоление существующего кризиса и повышение эффективности управления производством молочной продукции является приоритетной задачей в молочном

скотоводстве на сегодняшний день. Необходимо использовать все многочисленные резервы для развития отрасли, создать оптимальный механизм его поддержки со стороны государства.

### **1.3 Повышение эффективности управления производством молочной продукции и пути ее повышения**

Сложившаяся ситуация в отрасли молочного скотоводства свидетельствует о том, что ее функции по удовлетворению потребностей населения в молочной продукции выполняются не в полной мере.

Исходя из классической методологии сущность эффективности любого производства, в том числе производства молочной продукции – получение максимального объема продукции соответствующего качества и цены при производственных затратах на ее производство и получение максимальной прибыли.

Методы в теории управления понимаются как совокупность способов целенаправленного воздействия на объект управления, использующих субъект управления – должностное лицо и орган управления.

Понятие «эффективность управления» по смыслу шире, чем «экономическая эффективность управления», поскольку включает в себя не только экономический, но и социальный, политический эффект и др.

При общих требованиях, закономерностях и принципах управления молочной отрасли присущи особенности, обусловленные спецификой объекта управления, его функциями.

Методы управления подразделяются на экономические, организационно-распорядительные (административные), социально-психологические [4].

Все методы повышения эффективности управления производством молочной продукции тесно взаимосвязаны между собой по своему целевому воздействию с обеспечением результативности и критериев эффективности (рост объемов производства, минимизация использования всех видов ресурсов)

и в совокупности определяют возможность осуществления процесса производства и воспроизводства продукции, кругооборота капитала [2].

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Что же касается эффективности управленческой деятельности, то она представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях объекта управления и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Методически эффективность управления оценивается как результат функционирования действующей системы на базе соответствующих рекомендаций, нормативов, данных передового опыта либо как эффективность совершенствования системы управления.

Все уровни управления должны быть направлены на реализацию общих целей, их необходимо рассматривать в рамках целостного объекта управления, при определенном разграничении функций управленческих органов разных уровней.

Система управления и рыночные отношения – главные факторы, воздействующие на уровень развития сельского хозяйства. Управление – это то звено, в котором происходят трансформация и реализация экономических законов развития общества, определяются формы организационно-экономических отношений, региональные аспекты деятельности предприятий и организаций.

Эффективность производственно-экономической деятельности молочных предприятий зависит от качества принимаемых управленческих решений и успешности механизма их реализации.



Иногда вместо методов используется комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Для измерения эффективности управления существует система критериев и показателей. Критерий – это важнейший отличительный признак, характеризующий качественные стороны явления, его сущность. Он выступает выражением цели многогранного процесса управления.

Над проблемой методологии системы показателей эффективности работали ряд ученых: А.И.Барбашин, Е.С.Оглоблин, В.А.Свободин, Т.С. Хачатуров, Б.И. Соколов и др. Специалистами ВНИИЭСХ Россельхозакадемии были разработаны рекомендации в этой области, но до сих пор общепринятая система показателей эффективности в нашей стране отсутствует.

Особое внимание следует уделять таким показателям, как: объем производства молока, производство молока на душу населения, удой на 1 корову, затраты кормов в энергетических кормовых единицах на единицу продукции, производительность труда в молочном скотоводстве, себестоимость единицы продукции, величина прибыли от производства и реализации молока, рентабельность молочного скотоводства, срок окупаемости вложенных средств [2].

Устойчивому функционированию и динамичному развитию производства в молочном скотоводстве, а впоследствии и повышению его эффективности, как на национальном уровне, так и на уровне отдельных предприятий способствует несколько групп факторов, тесно взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга.

Как правило, в молочной индустрии используется не сам критерий, а построенная на его основе система показателей, каждый из которых должен в определенной мере отражать элементы рассматриваемого бизнес-процесса.

В связи с тем, что существует много критериев эффективности, т.е. показателей, выражающих главную меру желаемого результата, которая

учитывается при рассмотрении вариантов решения, необходимо научно обосновывать выбор критерия, что обуславливает правильный выбор системы показателей.

Эффективность системы управления зависит от выбора системы показателей. И наоборот, качество показателя определяется тем, насколько полно и объективно он характеризует принятый критерий.

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность.

Критерии экономической эффективности управления многообразны:

1) Общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием своей миссии при наименьших затратах.

2) Группа локальных критериев: наименьшие затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг, наименьшие затраты материальных ресурсов, наименьшие затраты финансовых ресурсов, наивысшие показатели использования основных производственных фондов, наименьшие издержки, наивысшая рентабельность.

3) Группа качественных критериев: высокий уровень технической оснащенности предприятия (организации), хорошие условия труда персонала, выполнение заказов, договоров (или оказание услуг) в кратчайший срок при затратах в пределах нормы, высокое качество оказываемых услуг при стабильных затратах в пределах установленных норм, стабильность персонала при выполнении всех других заданных показателей, экологическая чистота.

4) Критерием эффективности управления при определенных условиях могут быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

С точки зрения функционирования субъекта управления, т.е. самой управляющей системы критериями экономической эффективности могут быть: быстрый сбор необходимой информации для принятия управленческих

решений, способность принимать оптимальное решение в кратчайший срок, оперативность доведения решений до исполнителей, обеспечение четкого выполнения решений, осуществление комплексного контроля выполнения решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности.

Критерием эффективности проводимых конкретных мероприятий является увеличение выхода продукции на единицу затрат. Эффект может заключаться в росте продуктивности, сохранении продукции, снижении потерь и повышении качества, а также в экономии затрат за счет автоматизации, внедрения ресурсосберегающих и трудосберегающих технологий.

На показатель молочной продуктивности влияет система управления производством, породный состав животных, уровень кормления, зоотехническая и селекционная работа.

Известно, что предприятия с относительно большим размером стада имеют более высокий уровень продуктивности коров и низкую себестоимость молока. Хозяйства, имеющие относительно больший уровень производства молока, отличаются лучшей оснащенностью основными фондами, квалифицированными кадрами, хорошей организацией производства. Практика показывает, что более устойчивое экономическое положение у крупных предприятий, которые создали относительно замкнутый цикл «производство – переработка – реализация».

Производительность труда – уровень в первую очередь зависит от нагрузки животных на работника фермы и уровня продуктивности. Нормы закрепления животных за работниками молочных ферм устанавливаются в зависимости от уровня механизации основных технологических процессов, принятой технологии содержания скота, организации труда на фермах и других факторов. Основными показателями производительности труда в отрасли являются прямые затраты труда на 1 голову коровы и 1 ц. молока [42].

Кормоотдача – важный показатель состояния кормовой базы и ее рационального или нерационального использования.

Для определения эффективности мероприятия используется общепринятая формула соотношения эффекта с затратами.

Например, дополнительная прибыль от мероприятий, повысивших качество продукции, делится на затраты по повышению качества (формула (1.1)):

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Прирост прибыли}}{\text{Затраты на повышение качества}}. \quad (1.1)$$

Если это соотношение выражается в процентах, то оно показывает уровень рентабельности затрат по улучшению качества. Так, 15% рентабельности означает, что каждый 1 руб. затрат на повышение качества дает 15 коп. прибыли. Рыночный спрос на качественную продукцию выражается в повышенной цене этой продукции, что позволяет окупить дополнительные затраты и обеспечить прирост прибыли.

Все показатели эффективности, которые наиболее важны для молочной отрасли можно распределить по следующим 4-ем видам эффективности (таблица 1.2):

- технологическая эффективность;
- экономическая эффективность;
- социальная эффективность;
- экологическая эффективность.

Таблица 1.2 – Основные показатели и критерии эффективности молочного скотоводства

Вид и критерий эффективности	Основные показатели эффективности	Факторы влияющие на показатели/критерии
Технологическая эффективность	Продуктивность животных (удой на одну корову, кг)	Пищевой режим, температура окружающей среды, свет, тренинг и содержание животных, пол животных и наследственность
Критерий – степень использования ресурсов	Коэффициент использования генетического потенциала	Порода, возраст, оптимальные вес и развитие, резистентность
	Энергоемкость производства	Плотность поголовья молочного

Продолжение таблицы 1.2

Вид и критерий эффективности	Основные показатели эффективности	Факторы влияющие на показатели/критерии
	молока (кВт·ч/ед)	скота, годовой удой молока от одной коровы, удельный объем потребления электроэнергии в расчёте на одну голову, удельный объем потребления нефтепродуктов в расчёте на одну голову, удельный объем затрат труда на производство 1 центнера молока
	Производство молока (ц): - на 1 га сельхозугодий - на 1 работника - на единицу основных производственных средств - на 1 голову коров - на 1 га кормовой площади	Поголовья и продуктивности животных, обеспеченности скота кормами и помещениями, рационов кормления, породности животных, условий их содержания
Экономическая эффективность  Критерий: уровень доходов, обеспечивающих расширенное воспроизводство	– Себестоимость производства молока (руб.) – Рентабельность (%) – Стоимость валовой продукции (руб.) – Валовой доход (руб.) – Прибыль (руб.) – Стоимость валовой продукции, валовой доход и прибыль на (руб.): - 1 га сельхозугодий; - на 1 га кормовой площади; - на 1 переводную голову коровы; - 1 среднегодового работника; - единицу основных производственных средств	Качество продукции; объем реализованной продукции; количество валовой продукции и уровень товарности; интенсивность использования коров, зависящая от длительности воспроизводственного цикла и срока эксплуатации животных; размер материально-денежных затрат на производство и реализацию продукции; цена реализации
Социальная эффективность  Критерий: степень достижения нормативного социального уровня работников фермы	– Уровень оплаты труда (руб.); – Объем социальных услуг на 1 человека (руб.); – Соотношение совокупных реальных доходов и прожиточного уровня (руб.)	Производительность труда, качество труда и личный вклад работника, система оплаты труда, уровень жизни в регионе; экономическое состояние отрасли; конкурентоспособность выпускаемой продукции; спрос на работников; уровень инфляции; соотношение объема жизненных потребностей с номинальной заработной платой; уровень заработной платы в регионе и в стране и др.
Экологическая эффективность	– Степень утилизации отходов производства (%) – Фитосанитарное состояние	Качество продукции, относительный уровень цен первичного и вторичного сырья,

Вид и критерий эффективности	Основные показатели эффективности	Факторы влияющие на показатели/критерии
Критерий: степень влияния на окружающую природную среду	ферм и рекреационных территорий – Внесение органических удобрений на 1 га пашни (кг)	ресурсно- и энергозатраты, наличие технических решений для переработки отходов, культурные и исторические традиции стран по отношению к охране окружающей среды и утилизации вторичных ресурсов, уплотнение почвы, территория нахождения, качество сырья и кормов

В целях оценки факторов, влияющих на экономическую эффективность производства молока, предлагается проводить факторный анализ, а также сравнительный анализ основных показателей сельскохозяйственной организации с аналогичными показателями передового хозяйства, расположенного в сходных агроклиматических условиях.

Из всего выше сказанного следует, что основным критерием эффективности в молочной отрасли, по нашему мнению, будет являться максимум прибыли, так как этот критерий эффективности даст наиболее оптимальный подход к оценке экономической эффективности в молочной отрасли.

Таким образом, на основе анализа факторов, влияющих на эффективность производства молока в сельскохозяйственных организациях, можно отметить, что в настоящее время рост продуктивности животных и качество продукции остается одним из основных направлений повышения эффективности и конкурентоспособности отрасли молочного скотоводства. Однако не следует забывать и об интеграции отрасли, применение прогрессивных технологий содержания дойного стада, применение рациона кормления, отвечающего мировым требованиям при производстве молока и др. Соблюдение вышеперечисленных требований, позволит повысить эффективность отрасли молочного скотоводства.

Экономические методы управления воздействуют на экономические интересы работников и трудовых коллективов и базируются на осознанном

использовании требований объективных экономических законов [4].

Эти методы являются косвенными методами управления. Их используют и отдельные предприятия, и органы управления на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Для целенаправленного воздействия на производство и работников предприятие использует планирование и анализ деятельности, распределяемую прибыль и другие внутренние экономические факторы.

Важнейшим методом в повышении эффективности управления производством молочной продукции является материальное стимулирование труда и производства, отражающее экономические интересы непосредственных товаропроизводителей и призваны развивать заинтересованность работников в высокопроизводительном труде и его результатах. Материальное стимулирование как экономический метод управления должно быть гласным и своевременным.

Необходимо создание в молочном комплексе системы мотивации труда, которая должна учитывать специфику аграрного труда, сельского образа жизни, природно-климатические факторы и эколого-эпидемиологические факторы.

Система управления должна учитывать и сводить к минимуму зависимость молочного скотоводства от неблагоприятных макроэкономических условий, изыскивать внутренние для каждого предприятия резервы эффективного развития отрасли, осуществлять мониторинг и внедрение новых форм организации трудовых процессов, использовать маркетинг и антикризисные механизмы в управлении производством молочной продукции.

Прогрессивная модель организационно – экономического механизма мотивации труда в молочном скотоводстве предложена Городецким А.П. (рисунок 1.9-1.10) [16].

Ее внедрение на молочных комбинатах Курской области способствовало повышению трудовой активности работников, так как её основные элементы направлены не только на повышение материального благосостояния, но и на улучшение социальных условий и охраны труда, рационализацию режима труда

и отдыха, удовлетворение социально-бытовых потребностей, расширенное производство.

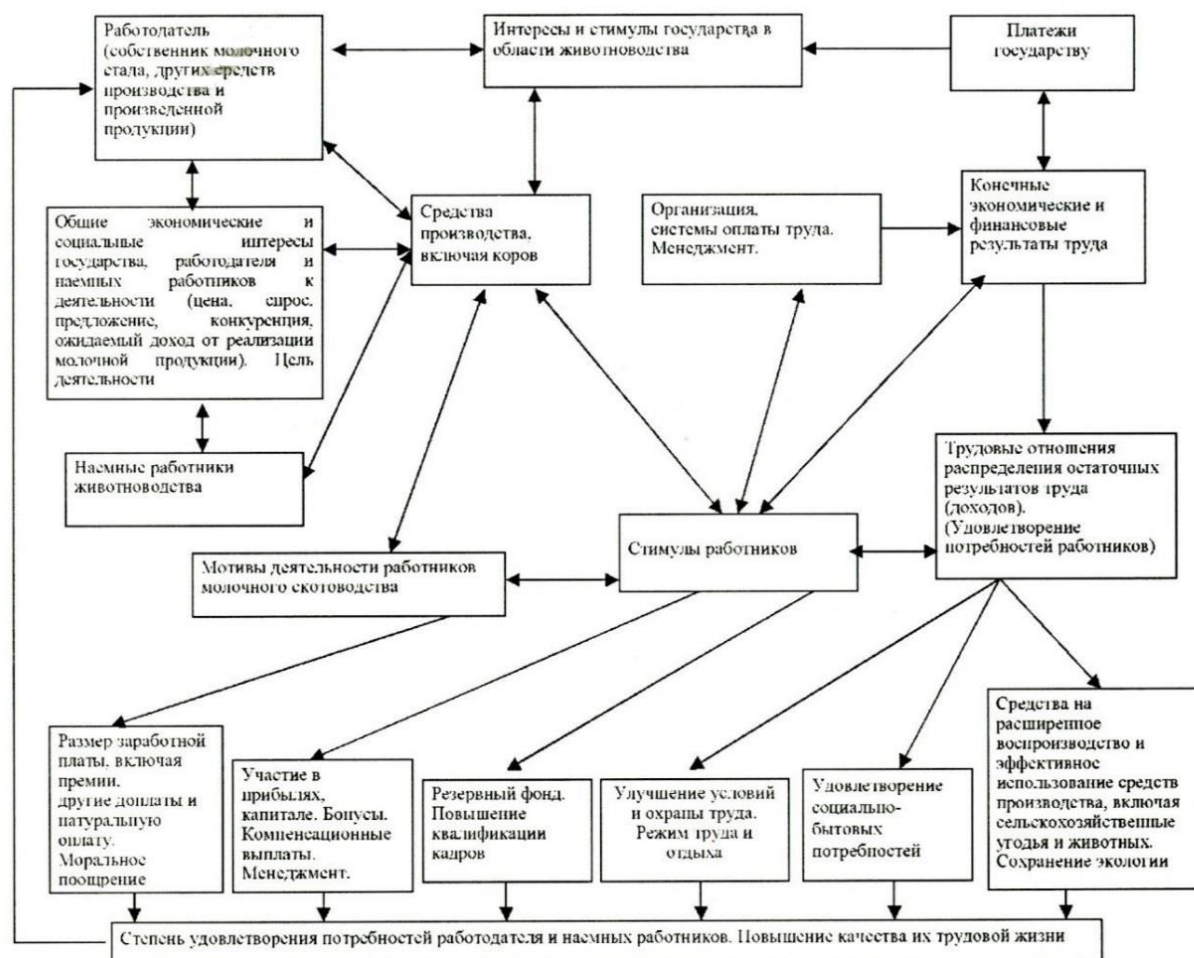


Рисунок 1.9 – Основные составляющие организационно-экономического механизма мотивации труда в молочном скотоводстве сельскохозяйственной организации

Использование новых форм хозяйствования, например, таких, как внутрихозяйственная аренда, создание на базе подразделений первичных кооперативов, которые обладают наиболее полной экономической самостоятельностью.

Повышение эффективности труда работников управления за счет создания региональных фондов поддержки сельскохозяйственных менеджеров, совершенствования системы их профессиональной подготовки и повышения квалификации, а также создание из них кадрового резерва для аппарата



регионального управления сельскохозяйственным производством, распространение знаний через систему информационно-консультационных служб, обеспечения достоверной информацией о состоянии и целях вышестоящих объектов управления.



Рисунок 1.10 – Модель функционирования механизма мотивации труда работников молочного скотоводства в сельскохозяйственной организации

Внедрение в отрасль индикативного планирования, основанного на детальной и системной разработке государственных целевых программ и проектов, в которых решение поставленных задач увязывается с финансовыми источниками, сроками и ответственными исполнителями. Например, преодолеть сезонность производства молока можно за счет более четкого планирования отелов, улучшения кормления коров по периодам года, материального стимулирования работников.

Создание системы управленческих служб предприятия. Принятие грамотных управленческих решений невозможно без разработки системы бюджетов, системы оценки и рационализации учета затрат, определения и регулирования базы цен, оценки эффективности производства и предприятия, обеспечение режима экономии и увеличения прибыли путем учета, анализа и контроля.

Система управления молочной отраслью должна выделять средства на непрерывное обновление производства на базе освоения достижений науки и техники, а также перехода сельхоз товаропроизводителей к инновационным моделям хозяйствования, что представляет собой расширенное воспроизводство [1].

Важно увеличение производства полноценных кормов, комбикормов и премиксов, принимая во внимание, что продуктивность коров на 65-70% определяется уровнем кормления. Ресурсы, направленные на улучшение природных кормовых угодий, дают высокий экономический эффект. Так создание культурных пастбищ позволяет увеличить среднесуточный удой от одной коровы на 3-4 кг, а затраты на их создание окупаются за 2-3 года.

Например, в Сахалинской области добились лучшего результата по молочной продуктивности за последние 20 лет. В 2017-ом году надой молока с одной коровы в среднем составили 5 876 килограммов, это почти на 600 килограммов молока больше, чем в 2016-ом. Специалисты считают, что выйти на такие высокие показатели удалось благодаря улучшению кормовой базы и условий содержания коров, а также эффективным мерам господдержки сельскохозяйственной отрасли [7].

Необходимо совершенствование селекционно-племенной работы, интенсификация воспроизводства стада, внедрение в производственную практику новых технологий, обеспечивающих увеличение поголовья высокопродуктивных молочных пород, улучшение зооветеринарного обслуживания животных. Здесь важно учитывать, что эти направления требуют больших капитальных вложений и большого периода времени до получения существенных результатов.

В сложившейся ситуации импорт высокопродуктивных животных и их интенсивная эксплуатация – один из реальных методов решения «молочной» проблемы.

Существенный метод в повышении эффективности управления производством молочной продукции это организация бизнес-процессов путем

сокращения потерь продукции на всех стадиях ее поступления к потребителю.

Приоритетным в системе управления должно быть повышение качества продукции. Сохранение должного качества молокопродуктов зависит от способов доения коров, наличия оборудования для очистки, охлаждения и хранения молока, совершенного транспорта, тары для перевозки. Менеджмент предприятия, должен учитывать, что организация собственных перерабатывающих цехов и фирменных магазинов дает дополнительную прибыль.

Молочные продукты является скоропортящейся продукцией, и их реализация предъявляет высокие требования к санитарным нормам. Здесь важны все формы организации кооперации в части производства, переработки, хранения, а также правильный выбор эффективных каналов реализации.

К методам государственного экономического управления относятся рычаги внешнего воздействия на управляемую систему.

Как отмечает академик А.И. Костяев: «Проблемы порождаются, как правило, «провалами» и рынка, и государства. Причем, если «провалы рынка» возникают при отсутствии ограничений действия рыночных механизмов, то «провалы государства» – от бездействия властных структур, или из-за неумелого вмешательства в рыночные механизмы» [25].

В стране необходимо усиление государственного воздействия на сельскохозяйственного производителя путем бюджетной поддержки, ценовой и кредитной политики, налогообложения и страхования [4].

Один из важных методов повышения эффективности управления в производстве молочной продукции, это разработка современной государственной агропродовольственной политики, которая должна быть направлена на решение актуальных проблем.

Насущные задачи, требующие государственной помощи были поставлены на недавно, прошедшем IX Съезде Национального союза производителей молока Союзмолоко: уменьшение налогов и неналоговых сборов в пользу государства, изменение правил субсидирования и софинансирования молочной отрасли,

обоснованность отпускных цен на молочное сырье, борьба с фальсифицированной продукцией, падающее потребление молочной продукции, из-за непредсказуемого платёжеспособного спроса, отмена уплаты утилизационного сбора на приобретаемую сельхозтехнику, высокие тарифы на электроэнергию для сельхозпроизводителей, развитие рыночной инфраструктуры, в том числе оптовых продовольственных рынков и других [7].

Нужно создание государством эффективного механизма перераспределения сельскохозяйственных угодий от неэффективных собственников к эффективным, т.к. преобладание «теневого рынка» сельскохозяйственных угодий, с доминированием спекулятивных сделок и ожиданий негативно влияет на развитие молочного скотоводства в стране.

Необходима разработка стратегии и комплексной программы развития молочной отрасли на основе развития систем прогнозирования и индикативного планирования с целью сочетания интересов государства, товаропроизводителей и потребителей.

Необходимо использование международной системы менеджмента, т.к. качество молочной продукции повышает уровень рентабельности отрасли.

Как считают зарубежные специалисты, конкурентоспособность продукции на 70-80% зависит от ее качества. Практический опыт показал, что затраты на качество – это не дополнительные издержки, а выгодное вложение ресурсов, дающее большую отдачу, чем в увеличение объемов производства.

Поиск эффективных методов увеличения производства молочной продукции, в том числе разведение животных, отличающихся продуктивным долголетием, ведется давно, но эффективных приемов пока не предложено. Поэтому актуальным является выделение государством средств на исследования по выявлению факторов, способствующих реализации генетического потенциала и повышению производственного использования коров.

Для интенсификации отрасли нужно пересмотреть существующую систему государственной поддержки, т.к. она не отвечает требованиям эффективного функционирования отрасли молочного скотоводства.

Господдержка ориентирована на крупных и сверхкрупных производителей, преимущественно в регионах с высоким агробиологическим потенциалом. На федеральном уровне отсутствует система прямой поддержки инвестиционного процесса, производителей, осуществляющих технологическую модернизацию, но не попадающих в систему проектного финансирования и не имеющих возможности воспользоваться системой льготного инвестиционного кредитования.

В феврале 2018 г. Премьер-министр Дмитрий Медведев провел совещание по мерам поддержки аграриев. В этом году на развитие отрасли предусматривается выделение из федерального бюджета более 240 миллиардов рублей [51].

Одной из самых востребованных мер для сельского хозяйства остается доступность кредитных ресурсов. Правительство запустило программу льготного кредитования по ставке не выше 5 процентов.

Также продолжится возмещение части прямых затрат на создание и модернизацию объектов АПК. Инвест-проекты получают субсидию после конкурса, и в прошлом году было отобрано 200 таких проектов. Правительство не откажется от практики субсидирования для возмещения части процентной ставки по инвестиционным кредитам. «Благодаря этой мере в 77 регионах реализуется около 22 тысяч инвестиционных проектов, в том числе по производству мяса и молока, овощей и фруктов, строительству логистических центров, переработке сельхозпродукции», – подчеркнул Дмитрий Медведев [43].

Опыт государственной поддержки инновационной деятельности в развитых странах показывает, что именно государство должно разрабатывать такую инновационную политику, которая обеспечивала бы повышение конкурентоспособности аграрного сектора экономики [24].

В современных условиях необходима активация инновационной деятельности т. К. она снизит потребность в трудовых, материальных, финансовых ресурсах. Безусловно, перспективному планированию развития сельского хозяйства, и тем более молочного скотоводства и рынка молока,

должна предшествовать разработка схемы размещения производительных сил всех сфер экономики с формированием центров ответственности. Необходима тесная координация между разработчиками инноваций и их потребителями, которая в настоящее время отсутствует.

Большое значение приобретает включение предприятий в реализацию приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса».

В настоящее время МСХ РФ с целью увеличения производства молока компенсирует производителям 30% затрат на строительство молочных ферм.

А через несколько лет в РФ предполагается реализовать крупный инвестиционный проект по созданию молочных кластеров с использованием высокотехнологичного израильского оборудования.

Стратегия развития молочной отрасли должна сочетать в себе стратегию лидерства, в тех направлениях, где российский научно-промышленный комплекс находится на передовом технологическом уровне. Целевой индикатор «производство молока» в рамках реализации мероприятий Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг. [24].

Организационно-распорядительные (административные) методы предполагают использование властных функций руководителем и исполнительности, и ответственности от подчиненных. Эти методы, базирующиеся на организационных отношениях, принято подразделять на две группы:

- методы непосредственно организационного воздействия (организационные методы), позволяющие создать необходимые условия функционирования управляемой системы, в том числе предприятия. Они обеспечивают совершенствование организационной структуры и всех элементов производства, регламентируют деятельность, на их основе разрабатываются положения и должностные инструкции, нормативы и правила внутреннего

распорядка;

- методы распорядительного воздействия реализуются в форме приказов, распоряжений, указаний, а также постановлений собраний и правлений. Организационное воздействие дополняется распорядительным с целью упорядочения управления предприятием.

Организационные факторы предполагают рациональную организацию скотоводческих предприятий по размерам и ресурсам, организацию связей и взаимодействия товаропроизводителей и структурных подразделений, организацию эффективного управления и выгодной кооперации труда и капитала.

Необходимо совершенствование организационной структуры, в которой заинтересованность труда была бы сбалансирована между основными факторами производства, оставаясь при этом гибкой, приспособляющейся к быстрой смене внешней среды [24].

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Для эффективной организации производства молочной продукции нужно придерживаться определенных принципов, которые отражают возможности воздействия организации производства на степень эффективности функционирования производственных систем и представляют собой основные правила, исходные положения, на основе которых осуществляется построение, функционирование и совершенствование эффективно работающих предприятий.

Организационно-распорядительные методы повышения эффективности управления производством молочной продукции могут быть следующими:

1. Глубокий анализ соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте

обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

2. Внедрение механизма принятия и реализации решений на всех уровнях с учетом четко установленных полномочий и форм контроля, повышение эффективности коммуникационных процессов.

3. Создание системы централизованного оперативного руководства, регулирования и контроля процесса обеспечения производства необходимыми производственными ресурсами и реализации готовой продукции.

4. Выявление и последующая реализация организационных резервов, разработки целей самоорганизации, укрепления координационных связей в системе управления, рационализации организационной структуры и структуры управления и др.

5. Повышение технического уровня системы управления за счет оборудования рабочих мест менеджеров новейшими информационными технологиями.

6. Повышение взаимодействия и разграничение ответственности управленческих структур на федеральном и региональном уровнях на основе взаимовыгодного информационного обмена по различным аспектам производственной и рыночной деятельности.

Особенности оперативного управления на примере сельскохозяйственного производственного кооператива «Калининский» Пышминского района Свердловской области приводит А.Н. Сёмин [24]. «Оперативное управление молочным комплексом это такого рода производственный процесс, когда каждый работник знает, что, когда и где и с каким качеством он должен выполнить свою работу. На современном молочном комплексе необходимо иметь четкую структуру управления, которая бы вписывалась в 7 базовых составляющих (элементов):

1. Каждый знает свое рабочее место.
2. Как выполнять работу.
3. За какое время.



4. С каким качеством.
5. По каким параметрам оценивается его работа.
6. Какое вознаграждение он за это получит.
7. Каждый раз процедура должна выполняться по единому стандарту.

Распределение работы на комплексе разбито на небольшие сегменты, которые взаимосвязаны. И одним из принципов построения самой по себе системы управления является то, что каждый человек в этом процессе работает на определенный результат и этот весь результат подвязан к общему результату, который ставится перед молочным комплексом» [24].

СПК «Калининский» стало динамично развивающимся молочно-производящим предприятием, одним лучших предприятий в уральском регионе благодаря внедрению прогрессивной системы управления. Были внедрены новые управленческие подходы, включая формирование кадровой политики, внесение определенных изменений в коллективный договор (в части выбора и реализации стиля управления кадрами; выбора адекватной системы оплаты труда; подготовки высококвалифицированных кадров и повышения квалификации персонала и др.).

Оптимальное сочетание методов управления обеспечивает значительно лучшие результаты, чем преимущественное использование одного из них.

Социально-психологические методы управления в молокопроизводящих организациях ориентированы на управление социально-психологическими процессами в коллективе за счет воздействия на поведение работника и его трудовую активность посредством благоприятного морально-психологического климата, а также обеспечения развития и самореализации личности.

Эти методы позволяют создать трудовой коллектив с привлечением социальных мер, включая обучение и обеспечение перспектив карьерного роста работника, моральное стимулирование, создание благоприятных социальных условий, соблюдение норм служебной этики.

Направление социально-психологической эффективности предполагает определение степени социального развития коллектива в социально-

психологические методы управления включают в себя социальное планирование, предусматривающее формирование социальной среды для работника и его семьи.

Всесторонняя оценка методов, которые оказывают влияние на эффективность производства молочной продукции, позволяет выбирать наиболее эффективную стратегию обеспечения конкурентоспособности.

Проанализировав, и обобщив научные труды специалистов по заданной тематике, можно сделать следующие выводы, что молочное животноводство обладает значительным потенциалом развития. Перспективный путь его развития должен быть инновационным, предполагающим экономический рост, для этого необходимо осуществление ряда мероприятий по совершенствованию управления отраслью.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анищенко, А. Н. Модернизация производства – основа повышения эффективности молочного скотоводства : монография / А. Н. Анищенко. – Вологда : ИСЭРТ РАН, 2016. – 160 с.
2. Афанасьева, О. Г. Повышение конкурентоспособности – важнейший фактор обеспечения устойчивого развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях : монография / О. Г. Афанасьева. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 118 с.
3. Коломейченко, В. В. Организация сельскохозяйственного производства : монография / В. В. Коломейченко [и др.]. – Орел : Изд-во ФГОУ ВО Орлов, ГАУ, 2016. – 188 с.
4. Коломейченко, В. В. Перспективы развития молочного скотоводства в условиях обеспечения продовольственной безопасности : монография / В. В. Коломейченко [и др.]. – Орел : Изд-во ФГОУ ВО Орлов. ГАУ, 2016. – 188 с.
5. Петранева, Г. А. Экономика сельского хозяйства : учебник / Г. А. Петранёва, Н. Я. Коваленко, А. Н. Романов, О. А. Моисеева ; под ред. проф. Г. А. Петранёвой. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 288 с
6. Крылатых, Э. Н. Национальная экономика: обеспечение продовольственной безопасности в условиях интеграции и глобализации : монография / Э. Н. Крылатых, В. З. Мазлоев, Н. В. Межонова; Под ред. Крылатых Э. Н. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 238 с
7. Минаков, И. А. Экономика сельского хозяйства : учебник / И. А. Минаков. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
8. Родионов, Г. В. Производство молока : справочник / Г. В. Родионов, О. И. Соловьева. – Москва : Изд-во РГАУ-МСХА, 2017. – 214 с.
9. Родионов, Г. В. Технологические и производственные методы контроля и управления получением молока высокого качества : учеб. пособие / Г. В. Родионов [и др.]. – Москва : Издательство РГАУ-МСХА, 2013. – 123 с.
10. Суровцев, В. Н. «Молочный пояс»: проблемы формирования и

эффективность развития в Нечерноземной зоне Российской Федерации : монография / В. Н. Суровцев, Ю. Н. Никулина. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 115 с.

11. Чикалев, А. И. Производство и переработка продукции животноводства : учеб. пособие / А. И. Чикалев, Ю. А. Юлдашбаев. – Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 186 с.

12. Амерханов, Х. А. Состояние и развитие молочного скотоводства в Российской Федерации / Х. А. Амерханов // Молочное и мясное скотоводство. – 2017. – №1. – С. 2-5.

13. Бабичева, Л. В. Современные тенденции развития производства молока и молокопродуктов в условиях рыночной экономики / Л. В. Бабичева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2017. – № 7. – С. 78-80.

14. Банникова, Е. В. Планирование как инструмент формирования и регулирования рынка молока и молочных продуктов / Е. В. Банникова [и др.] // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2013. – № 4(17). – С. 90-93.

15. Васильченко, М. Я. Процессы, приоритетные направления и условия инновационного развития животноводства / М. Я. Васильченко // Островские чтения. – 2017. – № 1. – С. 174-179.

16. Городецкий, А. П. Состояние молочного скотоводства в Курской области и сложившийся организационно-экономический механизм мотивации труда в отрасли / А. П. Городецкий, Н. В. Шишаева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2016. – № 5. – С. 12-19.

17. Дунин, И. М. Характеристика скота молочного направления продуктивности в Российской Федерации / И. М. Дунин [и др.] // В сборнике: Ежегодник по племенной работе в молочном скотоводстве в хозяйствах Российской Федерации (2013 год). – Лесные Поляны. – 2014. – С. 3-14.

18. Журавлева, М. Е. Резервы повышения эффективности молочного животноводства / М. Е. Журавлева [и др.] // Молочное и мясное скотоводство. – 2015. – №4. – С. 25-26.

19. Кузьмин, В. Урожай по льготному кредиту / В. Кузьмин // Российская газета. – 08.02.2018. – № 27 (7490).
20. Куликов, С. Обожглись на молоке / С. Куликов // Российская газета. Общероссийский выпуск. – №217 (7383). – 27.09.2017.
21. Левицкий, Л. Почему молочные реки не текут в кисельных берегах? / Л. Левицкий // Российская Федерация сегодня. – 2017. – №4.
22. Маклахов, А. В. Тенденции развития молочного скотоводства в России: юбилейный спецвыпуск научных трудов СЗНИИМЛПХ, посвященный 95-летию со дня образования института / А. В. Маклахов [и др.]. – Вологда : Молочное: Волог. ГМХА, 2016. – 125 с.
23. Овчинникова, Е. А. Анализ современного состояния отрасли молочного скотоводства Московской области / Е. А. Овчинникова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – №7. – С. 28-31.
24. Саморуков, Ю. Сохранить молочное скотоводство России // Ю. Саморуков, В. Иванов, Н. Марзанов // Животноводство России. – 2017 – №7. – С. 35-38.
25. Сафронова Ю. В. Повышение эффективности управления молочной отраслью и поддержки ее развития / Ю. В. Сафронова // Вестник университета. – 2014. – №15.
26. Свинухов, В. Г. Развитие молочного скотоводства в условиях российского эмбарго / В.Г. Свинухов, С. В. Сенотрусова, И. Г. Макарова // В сборнике: Импортозамещение и развитие несырьевого экспорта – приоритеты современной промышленной политики России. Материалы Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 276-284.
27. Семин, А. Н. Особенности оперативного управления на агропредприятиях, специализирующихся на производстве молока / А. Н. Семин // Агроправительственный вестник России. – 2016. – №2. – С.26-30.
28. Скопинцева, Е. Молочный сектор отстает от других отраслей АПК / Е. Скопинцева // Экономика и жизнь. – 2017. – №10.

29. Ставцев, А. Н. Перспективы развития молочного скотоводства России в контексте усиления международной конкуренции / А. Н. Ставцев // В сб.: Инновационное развитие АПК: механизмы и приоритеты Сборник материалов международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 331-335.
30. Суровцев, В. Н. Сравнительные преимущества производства молока и предпосылки формирования «молочного пояса» России / В. Н. Суровцев, Ю. Н. Никулина, С. А. Жутяева // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – №3. – С. 21-29.
31. Суровцев, В. Н. Эффективность технологической модернизации молочного скотоводства / В. Н. Суровцев, Ю. Н. Никулина, В. В. Гордеев, В. Е. Хазанов // Молочное и мясное скотоводство. – 2017. – №4. – С. 5-10.
32. Тарасов, А. Н. Современная модель управления сельским хозяйством: функции и институты / А. Н. Тарасов [и др.] // Федер. гос. бюджет. науч. учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт экономики и нормативов». – Ростов-на-Дону : ФГБНУ ВНИИЭиН АзовПечать, 2016. – 241 с.
33. Терновых, К. С. Состояние и тенденции развития отрасли молочного скотоводства России / К. С. Терновых, Ю. А. Пименов // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2016. – № 4 (51). – С. 179-186.
34. Тетерин, Н. И. Характеристика современной системы государственного управления развития территорий с сельскохозяйственной специализацией / Н. И. Тетерин // Аграрный вестник Урала. – 2009. – №7(61). – С. 24-27.
35. Трусова, Н. А. О современных процессах модернизации производства в молочном скотоводстве / Н. А. Трусова // В сб.: Современные тенденции развития технологий и технических средств в сел. хоз-ве. – Воронеж. гос. аграр. ун-т им. имп. Петра I. – Воронеж, 2017. – Ч. 2. – С.245-250.
36. Уколов, А. И. Использование механизмов грантовой господдержки развития молочного производства (на примере Нижегородской области) / А. И.

Уколов, В. В. Козлов, Д. С. Алексанов // Аграрный научный журнал. – 2017. – №1. – С. 86-91 .

37. Ушачёв, И. Г. Экономический рост и конкурентоспособность сельского хозяйства России / И. Г. Ушачёв // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – №3. – С. 3-5.

38. Четвертаков, И. М. Состояние, тенденции и перспективы развития животноводства России / И. М. Четвертаков, В. П. Четвертакова // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2017. – № 2 (53). – С. 158-165.

39. Шахназарян, Г. Э. Государственная поддержка мясного и молочного скотоводства и продовольственная безопасность / Г. Э. Шахназарян // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 4 (238). – С. 47-60.

40. Юркова, М. С. Проблемы и перспективы современного развития молочного скотоводства сельскохозяйственной организации [в условиях Саратовской обл.] / М. С. Юркова, Е. А. Лиховцова, Д. Н. Геляжева // Аграрный научный журнал. – 2016. – №8. – С. 95-100.

41. Агропромышленный портал. Режим доступа: <https://www.agroxxi.ru/zhivotnovodstvo/stati/samye-interesnye-momenty-zhivotnovodcheskoi-otrasli-na-agrovystavke-zolotaja-osen-2017.html>

42. Калеев, Н. В. Определение критерия экономической эффективности и основных показателей производства и реализации молока / Н. В. Калеев // Вестник НГИЭИ. – 2011. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-kriteriya-ekonomicheskoy-effektivnosti-i-osnovnyh-pokazateley-proizvodstva-i-realizatsii-moloka>

43. Коломейченко, А. С. Формирования инновационной системы управления АПК РФ // А. С. Коломейченко, Ю. В. Ноздрин. – Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2015. – №8. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniya-innovatsionnoy-sistemy-upravleniya-apk-rf>.

44. Молочная отрасль России. – Режим доступа: <https://agrovesti.net/lib/in>

dustries/dairy-farming/molochnaya-otrasl-rossii-2017-god.html.

45. О текущей ситуации в агропромышленном комплексе Российской Федерации в октябре 2017 год. – Сайт Министерства сельского хозяйства. – Режим доступа: <http://mcx.ru/upload/iblock/614/61466b75128073619221185cf64930b5.doc>.

46. План деятельности Министерства сельского хозяйства Российской Федерации на 2016-2021 годы (с учетом корректировки) (утв. Минсельхозом России). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_254292/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_254292/).

47. Прогноз научно-технологического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года : утв. приказом МСХ РФ № 3 от 12 января 2017 г. / МСХ РФ, Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики; [издание подготовили: Л. М. Гохберг (руководитель авторского коллектива и др.). – Москва : НИУ ВШЭ, 2017. – 139 с Режим доступа:[https://issek.hse.ru/data/2017/05/03/1171421726/Prognoz\\_APK\\_2030.pdf](https://issek.hse.ru/data/2017/05/03/1171421726/Prognoz_APK_2030.pdf).

48. Распределение субсидий на повышение продуктивности в молочном скотоводстве бюджетам субъектов Российской Федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов // Фед. з. от 05.12.2017 №362-ФЗ «О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов». – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>.

49. Шаркаева, Г. А. Результаты работы племенных хозяйств в молочном скотоводстве Российской Федерации / Г.А. Шаркаева // Теория и практика современной науки. – 2016. – №12. – Режим доступа: [http://modern-j.ru/domains\\_data/files/18/Sharkaeva%20G.A..pdf](http://modern-j.ru/domains_data/files/18/Sharkaeva%20G.A..pdf)

50. Экспертно-аналитический центр агробизнеса. – Режим доступа: <http://ab-centre.ru/>.

51. Дмитрий Медведев провел совещание. – Режим доступа: <https://rg.ru/2018/02/07/dmitrij-medvedev-provel-soveshchanie-po-meram-podderzhki-agrariev.html>.